



## Bulletin de la Sabix

Société des amis de la Bibliothèque et de l'Histoire de  
l'École polytechnique

**29 | 2001**

**Histoire et archives d'entreprises**

---

## Table ronde

Dominique Barjot

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/sabix/330>

ISSN : 2114-2130

### Éditeur

Société des amis de la bibliothèque et de l'histoire de l'École polytechnique (SABIX)

### Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2001

ISBN : ISSN N° 2114-2130

ISSN : 0989-30-59

### Référence électronique

Dominique Barjot, « Table ronde », *Bulletin de la Sabix* [En ligne], 29 | 2001, mis en ligne le 24 mai 2010, consulté le 05 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/sabix/330>

---

Ce document a été généré automatiquement le 5 mai 2019.

© SABIX

---

# Table ronde

Dominique Barjot

---

- 1 Le président de la table ronde propose quatre interrogations autour desquelles pourrait s'organiser la discussion :
  - Le problème de l'impulsion étatique, le rôle du colbertisme, ses ambiguïtés.
  - Le thème récurrent du rôle des crises et des mutations stratégiques qui en découlent. Les fusions sont-elles imposées par la conjoncture, par les événements, ou sont-elles le fruit d'une maturation librement réfléchie ?
  - Quel est l'objectif d'une fusion ? Est-ce la compétitivité ? Une meilleure organisation interne ?
  - Pourquoi une fusion réussit-elle ? Quelle est la recette qui permet de réussir une fusion ? Est-ce la victoire d'une équipe sur une autre ? Est-ce au contraire un subtil mariage des compétences réalisé par une personne ou un groupe qui saurait trouver la juste mesure ?
- 2 Patrick Lefèvre-Utile : Nous avons fusionné quelque 50 sociétés. Une des premières raisons de notre succès a été la complémentarité des produits. Cela rassure tout le monde. Quand il y a duplication, les compressions de produits et les concentrations peuvent conduire à des fermetures, à des réorganisations préjudiciables à l'emploi et dans certains cas cela nous a posé des problèmes. Nous avons constaté aussi que, si une société fusionnée a un caractère particulier et un esprit d'entreprise très développé, il ne disparaît pas le jour de la fusion et persiste parfois très longtemps. Actuellement la branche biscuit de Danone est presque entièrement sous la marque LU. Mais la Biscuiterie alsacienne, Belin, toutes les biscuiteries qui ont fusionné dans cet ensemble ont des équipes qui réagissent comme des gens qui ont travaillé dans une entreprise, qui ont appris un métier, qui ont cru à l'entreprise, cet esprit ne disparaît pas du jour au lendemain. Il faut du temps. Pour rassembler et intégrer les équipes d'origines diverses il faut des projets nouveaux, des créations nouvelles qui suscitent l'accord de tous. Cela se vérifie en particulier pour ce qui concerne les réseaux de vente. Comme responsable du marketing j'ai observé dans de nombreux pays que la fusion des réseaux de vente est une chose difficile, car pour bien vendre un produit il faut y croire et le bien connaître.

- 3 Félix Torrès : J'ai eu le privilège d'étudier l'histoire de l'autre grande biscuiterie de Nantes, La Biscuiterie Nantaise, Choco BN, une histoire moins heureuse que celle de LU. On la comprend mieux si l'on se rappelle une remarque de Louis Schweitzer, qui soulignait le rôle, dans la dynamique Renault, de la volonté de refaire une petite voiture originale, la Twingo, susceptible de renouveler l'ancien succès de la 4 CV. S'agissant de la Biscuiterie Nantaise, elle avait inventé un produit extraordinaire, un produit de masse le Choco BN, mais, malgré quelques essais, elle n'a jamais trouvé un deuxième grand produit, un deuxième souffle. Elle a été reprise par des firmes américaines successives, Général Mills, Pepsifood, United Biscuit, dans lesquelles elle ne représente plus qu'une marque, le Choco BN.
- 4 Quand les entreprises américaines reprennent des entreprises françaises, les fusions se passent souvent de façon relativement médiocre. Sans doute parce que les cultures sont différentes, mais surtout parce que les modes de gestion, les hommes et les valeurs qui les motivent sont très différents. Les américains notamment mettent en oeuvre des systèmes de *reporting* très lourds, très anglo-saxons qu'ils plaquent sur les filiales françaises et à ma connaissance les expériences de fusion absorption entre les entreprises anglo-saxonnes et les entreprises françaises ont rarement abouti à des réussites. Parce que l'écart entre les instruments de gestion, entre les « cultures » a toujours été très large. Les équipes françaises survivent dans ces grands vaisseaux. Ceci se vérifie dans le cas de Technal, une PME toulousaine habituée à vendre sur tous les marchés, reprise par Alcan, un géant de l'aluminium.
- 5 Christan Marbach : Je voudrais profiter de la présence de quelques historiens pour leur faire part de deux ou trois remarques sur les interventions de cet après-midi.
- 6 Je reprends ce que disait Monsieur André sur l'impression qu'on peut avoir que certains historiens aiment bien utiliser ce qui est facile à utiliser, c'est-à-dire l'écrit, alors qu'ils exploitent moins volontiers le matériau, le site, la politique commerciale ou la publicité, peut-être aussi les documents financiers et comptables. J'ai été parfois frappé de voir des historiens raconter des histoires, y compris des fusions, sans pratiquement citer des chiffres, peut-être parce qu'ils rencontraient des difficultés pour traduire les données de la comptabilité et que par conséquent ils ne réussissaient pas à les analyser. Bien entendu je ne dis pas cela pour les historiens d'entreprise qui sont dans cette salle, mais pour un certain nombre d'autres. Donc une question se pose, pour écrire l'histoire des entreprises les historiens utilisent-ils tous les outils dont ils peuvent disposer ? Du côté des entreprises je pense qu'elles mettent assez facilement les documents financiers et comptables à la disposition des chercheurs.
- 7 Ma deuxième question s'adresse également aux historiens. En considérant ceux qui sont présents dans cette salle, je crois percevoir que leur rapport à l'entreprise dont ils parlent, et dont ils font l'histoire, ou dont ils racontent les histoires, est finalement assez lié à leur propre position par rapport à cette entreprise. On pourrait sans doute établir une typologie sur ce sujet. Entre le thésard qui ne reviendra jamais dans l'entreprise, qui a une liberté complète, y compris de s'enliser, et l'historien complètement lié à l'entreprise parce que l'entreprise est un mécène et qu'elle a aussi une politique de mécénat de l'histoire bien ciblée, on trouve ainsi différentes catégories. Ceux de la dernière catégorie citée ne disposent probablement pas de la même liberté de langage quant à la politique de l'entreprise.

- 8 Deux exemples, qui sont deux taquineries. Quand Félix Torrès présente la fusion BNP-Paribas comme une réussite, ne dépasse-t-il pas les limites du domaine de l'historien ? Ne faut-il pas attendre dix ans pour juger du succès de l'opération ? Il a d'ailleurs en fait traité le problème de la fusion de 1966, qui est une réussite, mais elle date de 34 ans. Si on peut porter sur elle un jugement sûr, il est plus difficile d'en porter sur la fusion d'aujourd'hui entre
- 9 BNP et Paribas.
- 10 Troisième point, peut-être plus personnel. Si on connaît bien les gens, on éprouve un sentiment de gêne quand d'autres personnes, y compris des historiens, portent sur eux des jugements, surtout s'il s'agit de jugements de valeur. Je crois que les historiens ont raison d'avoir une liberté de pensée, de parole, de critique. Pourtant, même à l'égard de gens qui ont agi il y a trente ans déjà, mais que j'ai bien connus, ou dont j'ai connu l'action, je me sens toujours plus réservé parce qu'on est dans le domaine de la critique actuelle et peut-être pas uniquement dans le domaine de l'Histoire. Et de ce côté-là les appréciations personnelles comptent sans doute autant que les problèmes historiques. Mais probablement ce sentiment vient-il de ce qu'on est trop dans l'action et qu'ainsi on manque de l'objectivité de l'historien. Cette question me paraît moins importante pour les historiens que les deux premières, sur lesquelles j'aimerais avoir votre réponse.
- 11 Alain Beltran : Il me paraît difficile de répondre d'une façon concise à cet ensemble de questions importantes. Je vais plutôt essayer d'indiquer des pistes. Un historien doit être capable de faire face à tout type d'archives. S'agissant des archives comptables, il y en a toujours une version plus simple que les autres, mais quand on fait cela dans la durée, la présentation comptable change. J'ai rencontré cette difficulté lors de ma thèse : l'interprétation des documents comptables est souvent extrêmement complexe. Passer des francs courants aux francs constants n'est pas très compliqué, mais on constate quelquefois que les mêmes termes ne recouvrent pas les mêmes choses.
- 12 Un mot sur les archives techniques : elles peuvent être extraordinairement complexes et, de même que l'art du chasseur s'arrête au pied, l'honnêteté de l'historien lui commande de ne pas franchir la limite de sa compétence.
- 13 Il y a aussi des problèmes de disponibilité d'archives, et de temps. Si on demande à des historiens de faire en cinq ans en travaillant à temps complet, un tableau exhaustif de tout ce qu'ils pourront trouver, ils vont faire une très belle thèse. Quand on dispose d'un an et demi, sachant qu'on va travailler à mi-temps et qu'il va falloir se battre pour trouver et classer des archives, on ne peut faire un aussi bon travail. Il m'est arrivé qu'on me donne accès dans une entreprise à un ensemble de cartons étiquetés « archives », sans aucune autre indication. Il faut du temps pour s'y retrouver. La facilité est alors de prendre les archives les plus globales, celles qui présentent des continuités, celles dont la lecture ne demande pas un préalable technique par exemple. Ceci réduit le champ d'investigation. Au contraire, le cas d'Alain Baudant et de Jean Pierre Daviet a été presque un cas idéal à Saint-Gobain : on donne à deux solides historiens cinq ans pour traiter un problème. Mais cette situation se rencontre rarement.
- 14 Sur les deux autres points, je crois qu'un historien travaille par sympathie, sympathie pour un objet, pour une biographie. La biographie, c'est très amusant, cela peut-être de la sympathie pour le personnage, ce peut être aussi de l'antipathie. Je m'imaginais mal passer du temps sur des archives d'entreprises qui sont parfois rébarbatives, fatigantes, sans avoir un minimum de sympathie pour l'objet. Cette sympathie ne doit pas entraver

l'esprit critique, mais le plus passionnant quand il s'agit d'une entreprise qui vit, c'est de voir cette entreprise changer et s'adapter. D'où l'intérêt pour un historien de suivre un travail pendant des années. Le dernier point nous rappelle toute la difficulté des confrontations entre témoins et historiens, une difficulté assez classique pour l'Institut d'Histoire du Temps Présent que je dois rejoindre prochainement. Le cas de l'étude de la Résistance est bien connu ; entre le résistant qui a rempli des missions pendant la guerre et l'historien qui arrive après, le dialogue est difficile sinon impossible car jamais l'historien ne pourra connaître tout le contexte de l'action, ni la tyrannie du temps qui passe, la pression de l'événement, la brièveté du délai laissé pour se décider. L'entrepreneur aussi doit parfois se déterminer très vite. Un historien qui va consulter des dossiers pendant trois mois, puis exprimer un jugement de valeur en considérant qu'un certain jour le chef d'entreprise aurait pu prendre une décision plus favorable après examen d'éléments complémentaires, se fera répondre que l'intéressé n'a disposé que de quelques heures pour décider. Le temps laissé à l'entrepreneur n'est pas celui de l'historien. Cette confrontation est donc difficile et elle se réduit souvent à un dialogue de sourds.

- 15 Felix Torrès : A ces questions stimulantes je voudrais répondre brièvement.
- 16 Je n'ai pas traité la fusion de 1999-2000, il aurait fallu sortir la *check list* des métiers... J'ai seulement voulu prendre le contre-pied de ce qu'on trouve dans les médias : « cette fusion va échouer, que se passe-t-il ? » Mon seul regard d'historien un peu informé sur cette opération est qu'il me semble qu'elle a un miroir, c'est-à-dire une fusion qui a réussi ; ce regard est sympathique, comme l'a dit Alain Beltran. Ainsi je crois pouvoir dire qu'elle a des chances de réussir, mais nous pouvons nous donner rendez-vous dans dix ans. Ceci étant je ne vois pas pourquoi l'historien n'interviendrait pas à chaud sur les grands dossiers d'actualité, certains le font sur les dossiers de l'histoire politique, pourquoi pas les historiens de l'entreprise et de l'économie. Les financiers, les sociologues, les économistes, les consultants interviennent, mais on a rarement des avis d'historiens. Il me semble que les historiens d'entreprise, à condition qu'ils soient sérieux et compétents, ont le droit d'intervenir à chaud, quitte à ce qu'on les corrige le moment venu. Sinon leur tâche se réduirait à travailler quand tout est refroidi, à étudier une fusion qui a eu lieu il y a quarante ans, la politique industrielle sous les gouvernements de la quatrième République. Or je pense que l'histoire implique un aller-retour entre le passé et le présent. Il est stimulant de poser des questions au présent qui éclairent le passé, qui donnent un nouveau regard sur le passé et qui réinventent le passé.
- 17 Je voudrais aussi réagir aussi sur la communication de Monsieur André et la question du lieu industriel absent de la mémoire. Je ne crois pas que les historiens sont des hommes d'archives et de sièges sociaux qui ignorent les sites industriels. Dans sa communication il a traité des archives, de l'architecture, mais assez peu des hommes. Pour un historien une usine est une mémoire, elle est un ensemble d'hommes, on ne fait pas l'histoire de l'entreprise si on n'aime pas l'entreprise elle-même, l'industrie et les métiers industriels. Il est toujours passionnant de visiter une usine qui travaille, d'interroger une mémoire, car nous n'allons pas sur un site sans rencontrer les hommes qui le font vivre. Et l'historien est très attristé quand il voit cette mémoire disparaître. C'est malheureusement un fait majeur, (est-il simplement français ou mondial ?) qu'il y a peu de lieux de mémoire d'entreprise. Vous avez cité les deux exemples phares de sites industriels en région parisienne, Schlumberger à Montrouge et Nestlé à Noisiel : on n'en trouve pas d'autres. Vous avez cité aussi l'exemple de la grue. Je voudrais vous signaler à

ce propos le concept de l'historien Christof Pomian, le « complexe de sémaphorisation », qui explique comment une population, en l'occurrence une population ouvrière, a refusé qu'un lieu où elle a investi ses efforts, son travail, sa mémoire, devienne un lieu de mémoire pour l'histoire. J'ai observé un exemple semblable, ayant travaillé sur la sidérurgie et vécu à Longwy au lendemain des années 81-82. Il y avait un crassier qui avait été à un moment donné le lieu, le monument d'un conflit. La lutte était passée, la grève terminée, et je pensais qu'on pouvait conserver ce crassier. Il est vrai qu'il n'apparaissait pas comme un monument très noble, mais on conserve bien les terrils ! Une entreprise a proposé de sauvegarder trois emplois pendant six mois en rasant le crassier. Même si ce crassier était lieu de mémoire symbolique et collectif, la mémoire d'une lutte, en vain, le crassier a été rasé. Or que reste-t-il aujourd'hui de la sidérurgie lorraine dans les vallées ? Les sites industriels n'arrivent pas à l'égal des sites de l'histoire de France, un champ de bataille, une église, à laisser une trace, à cristalliser dans un paysage. Nous avons tous assisté aux débats sur Boulogne-Billancourt, mais qui sait ce que ce site va devenir ? Prenons même l'exemple du Creusot. Quand vous allez au Creusot vous êtes très surpris : vous voyez le château des Schneider, mais rien ne le désigne sous ce nom, rien ne rappelle son origine. Et, dans le voisinage, vous pourrez trouver à l'abandon une vieille colonne rouillée qui marque l'emplacement de la première coulée d'acier Wilkinson en 1786. Pour l'historien c'est donc un site extraordinaire, mais malheureusement aujourd'hui personne ne sait ce que cette colonne représente, personne ne ressent le besoin de la conserver comme un témoin d'un passé technique brillant. Nous sommes là devant un problème immense, les traces de l'industrie s'effacent et ne se cristallisent pas en lieux de mémoire.

- 18 Maurice Hamon : Je voudrais revenir très brièvement sur une des remarques de Christian Marbach et répondre peut-être à la question sur le colbertisme, en tout cas telle que je l'ai comprise.
- 19 Pour ce qui concerne le positionnement respectif des historiens, si je peux parler au nom des historiens-archivistes qui oeuvrent effectivement dans l'entreprise en situation de pleine immersion, il est vrai qu'il y a un problème qui ne ressortit pas seulement à la déontologie mais aussi à la pratique. A partir du moment où l'on travaille dans l'entreprise et que, dans certains cas, l'activité qu'on y exerce ne se limite pas à l'histoire, malgré la liberté relative de manœuvre dont on dispose ne se laisse-t-on pas orienter, manipuler etc. ? Il s'agit d'une question difficile. Pour ma part, j'ai le souvenir qu'un haut responsable, qui n'appartient plus aujourd'hui au groupe Saint-Gobain, m'a convoqué un jour pour me dire que j'étais atypique, qu'il me fallait me recycler, en y voyant d'ailleurs une proposition flatteuse. A un moment donné donc, premier obstacle, on considère que dès lors que vous avez terminé votre travail, on ne veut plus entendre parler de vous.
- 20 D'autre part, la difficulté pratique pour l'historien, d'ailleurs légitimement critiquable, c'est évidemment de savoir jusqu'où ne pas aller trop loin pour préserver son potentiel d'investigation. Ceci dit, connaître les règles du jeu peut donner une grande latitude. Ainsi lorsque j'ai actualisé mon historique général de Saint-Gobain qui comporte 70 pages nouvelles, j'ai abordé plusieurs questions de façon plus directe et plus crue, notamment celle de l'aventure informatique. En usant d'un privilège tenant à ma présence ancienne dans le groupe, je me suis appuyé sur des documents irréfutables que je cite longuement, et qui prouvent que certains personnages faisaient en interne, sur le fond, des notes différentes de leurs messages publics. Ces 70 pages nouvelles m'ont fâché, croyez-moi, avec un ou deux personnages, mais je comprends très bien que l'on puisse juger que je ne suis pas encore allé assez loin.

- 21 L'historien intégré bénéficie, je le rappellerai, de certains avantages. D'abord, pour revenir à la remarque faite sur l'atypisme, il est le seul à ne pas devoir changer de métier au sein de l'entreprise. Alors que le *turnover* est souvent de 2 ou 3 ans, il peut tirer profit d'une certaine continuité. Et d'autre part, j'ai observé, à maintes reprises, que l'on peut avoir accès de l'intérieur à des témoignages et des documents dont ne disposera pas un historien « étranger », pour des raisons évidentes. J'ai pu ainsi archiver de façon confidentielle et bien sûr sous embargo temporaire, des documents très importants, que je n'aurais pas pu obtenir hors de ma position interne.
- 22 S'agissant du colbertisme, et en raisonnant un peu sur ses résurgences et sa présence ou non dans les fusions contemporaines, je suis très vite arrivé à la conclusion, en étudiant de près Colbert, que le colbertisme dont on parle n'a pratiquement jamais existé. Il y a des travaux connus sur ce sujet, mais je les ai vérifiés dans l'entreprise. Le colbertisme dont on parle aujourd'hui m'apparaît comme une espèce de modélisation inventée par l'administration française au XIX<sup>ème</sup> siècle à son propre profit. Une réunion clientéliste de gens qui sont tous des entrepreneurs privés, parfois à la limite de la malhonnêteté, utilisés par un Etat qui n'avait pas de moyens financiers, qui ne savait pas faire rentrer ses impôts, qui ne vivait que sur des arriérés et des dettes : voilà ce qu'était la vraie mécanique colbertiste. Il serait intéressant de savoir pourquoi l'administration française s'est construit une autre image, qui a ressurgi au moment des nationalisations. Paradoxalement, le montage des « noyaux durs » de la période balladurienne est à son tour une sublimation d'un néo-colbertisme. Les « noyaux durs de monsieur Balladur » sont l'instrument dont Colbert n'a jamais disposé mais dont il rêvait : à savoir des capitaux, des gens fiables, des dirigeants qui sont des vrais dirigeants d'entreprise et pas des individus amateurs de coups hasardeux (armement d'un navire par exemple). Il se serait déjà agi d'une façon pour l'Etat de ne pas intervenir directement et de se ménager une tranquillité fondée sur l'existence d'un maillage d'intérêts, appliqué à un certain nombre de secteurs de l'économie, et dont on sait que ceux qui les dirigent respecteront des règles préétablies, outre leur capacité à gérer correctement les entreprises.
- 23 Conclusions de l'après-midi par Dominique Barjot
- 24 Comme historien Dominique Barjot souhaiterait revenir brièvement sur la question du jugement de valeur évoquée précédemment, car elle touche à ce qui est fondamental dans le métier d'historien. D'abord l'historien est dans une certaine mesure conditionné par son environnement et donc il ne peut pas être le représentant de la pure objectivité. Cependant Alain Beltran a prononcé à ce propos deux mots essentiels, au cœur du métier d'historien : la sympathie et l'honnêteté. Ce sont les qualités que l'historien se fixe comme objectif. Cela pose le problème de son rapport à l'entreprise, car il est vrai que si l'on veut bien comprendre une entreprise il faut se rapprocher d'elle, il faut l'apprivoiser, ce qui nécessite de s'y intégrer progressivement. Même si on n'est pas salarié de l'entreprise, on finit au fur et à mesure du temps par y entrer et en être un peu partie prenante. Dominique Barjot l'a constaté à l'occasion de l'expérience qu'il a vécue dans le secteur de la construction, et aujourd'hui il n'est pas rare que des chefs d'entreprises viennent lui demander ce que pense un historien des évolutions de la branche, ou de tel événement marquant survenu dans le métier. Il y a forcément une ambiguïté dans le métier d'historien, mais l'essentiel est qu'il conserve cet objectif d'honnêteté, cette volonté de sympathie vis-à-vis de son sujet, comme il le ferait d'ailleurs à l'égard de tout autre objet historique.

- 25 Parallèlement Maurice Hamon a souligné l'importance du problème des sources accessibles. L'exercice du métier d'historien dépend de la disponibilité des sources. Il est évident que, selon qu'il dispose de sources plus ou moins complètes, il sera en mesure d'écrire une histoire plus ou moins proche de ce qu'a pu être la réalité de l'entreprise. Il est vrai qu'on bute aussi sur le problème de la formation et de la compétence qui a conduit nombre d'historiens d'entreprise à se mettre à l'étude de la comptabilité, ou à étudier les procédés techniques afin d'en comprendre les applications. On ne peut pas leur demander d'être omniscients, ils sont des généralistes et les généralistes ont des limites, mais il n'est pas mauvais non plus d'avoir une vision générale d'un phénomène comme l'entreprise.
- 26 En conclusion Dominique Barjot remercie toute la salle pour son attention et tous les intervenants pour les questions innombrables qu'ils ont abordées et auxquelles on s'est efforcé d'apporter des réponses, même s'il en reste de largement ouvertes, pour de prochains colloques...
- 

AUTEUR

DOMINIQUE BARJOT

Professeur d'Histoire à Paris IV